



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI – UNIVATES

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**O DESAFIO DO E-COMMERCE PARA EMPRESAS B2B E A
IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO**

Luciane Inês Krindges

Lajeado, fevereiro de 2019

Luciane Inês Krindges

O DESAFIO DO E-COMMERCE PARA EMPRESAS B2B E A IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade do Vale
do Taquari - UNIVATES, para
conclusão do curso MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Marlon Dalmoro

Lajeado, fevereiro de 2019

O DESAFIO DO E-COMMERCE PARA EMPRESAS B2B E A IDENTIFICAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Luciane Inês Krindges¹, Marlon Dalmoro²

Resumo: Em um mercado cada vez mais disputado, diferentes possibilidades de negócios ganham espaço. Neste caso, uma das possibilidades é o e-commerce. Com o aumento do número de pessoas conectadas à internet o mercado passou a descobrir formas de alcançar também o público digital. Assim o presente artigo teve o objetivo de identificar estratégias de implementação do e-commerce para empresas do segmento B2B. Este artigo está embasado em uma pesquisa qualitativa, seguindo dados secundários disponibilizados em documentos e informações disponíveis na internet, obtendo como resultado a identificação das estratégias de implementação da ferramenta e-commerce B2B para as indústrias de transformação.

Palavras Chave: E-commerce, Loja Digital, Cauda Longa, Vendas, B2B, B2C, Indústrias de Transformação.

1 INTRODUÇÃO

As relações de consumo no mercado atual compreendem um perfil que se transforma o tempo inteiro, de forma muito rápida e que responde diretamente às tendências de comportamento do público. Num mundo cada vez mais conectado e acelerado, a forma como o consumidor se relaciona com o consumo se transforma dia a dia e rapidamente. O mercado precisa buscar

1 Bacharel em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela UNIVATES; cursando MBA em Gestão Empresarial pela UNIVATES, Lajeado/RS.

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; professor dos cursos de Gestão da UNIVATES, Lajeado/RS.

alguma forma de conquistar seu público para fidelizar o consumo do seu produto e serviço (TURCHI, 2019).

O mercado convencional de consumo, no qual o consumidor vai à loja física, escolhe um produto, paga e sai com o produto na mão está se tornando obsoleto, haja vista que há uma mudança no perfil do consumidor. Segundo Vasconcelos (2005), os consumidores das gerações Y e Z não possuem paciência para frequentar e passar muito tempo analisando e escolhendo produtos em lojas físicas. Assim, o mercado virtual ganha espaço.

Turchi (2019) complementa que o mercado virtual possui outras vantagens em relação ao sistema convencional, tendo fácil acesso ao portfólio de produtos, às especificações técnicas, apresentação visual com toda a informação descrita, informação atualizada constantemente, acesso a vídeos dos produtos, abrangência de atendimento ilimitada, além das vantagens para as empresas que não precisam pagar comissões para os representantes, passam a vender mais produtos em menores volume e sem renegociação de preços.

Ainda assim, a indústria brasileira é basicamente focada em produção, desenvolvimento e na distribuição de produtos, há limitadas possibilidades de venda eletrônica até então, principalmente nessas indústrias de transformação. A venda virtual ainda não é percebida como oportunidade de negócio e aumento da margem líquida, diferentemente das indústrias de transformação norte americanas que já mostraram que o canal é rentável e cada vez mais indústrias estão agregando o e-commerce como extensão de negócio na sua plataforma de atendimento (TURCHI, 2019).

No entanto, a mudança do modelo de negócios pode ser complexa e bastante delicada. Quando há uma cultura de atendimento *Business to Business* (B2B), com marketing de relacionamento estruturado, é necessária uma estratégia de treinamentos aos funcionários e conscientização na mudança de cultura para o atendimento, criação de marketing digital e inserção

da cultura de atendimento extremamente rápido, já que o consumidor digital é ansioso e requer agilidade no processo de atendimento (RAISCH, 2001).

O processo todo, antes de mais nada, inicia com planejamento, definindo quais as formas de distribuição e logística, política de preço a ser usada, como será realizado o faturamento e tributação, alcance das vendas e entregas. De acordo com Turchi (2019), é necessário definir bem o modelo de negócio para que não haja surpresas desagradáveis e garantir a eficiência da implementação.

O modelo de atendimento B2B significa a venda *Business to Business*, ou seja, é a venda de uma indústria para outra indústria ou empresa. A venda não é direta para o consumidor final. Diferentemente do B2C em que a venda é da indústria ou empresa diretamente para o consumidor final, que significa *Business to Customer* (ZENONE, 2007).

Segundo Kalakota (2002), ainda há obstáculos culturais para as indústrias brasileiras aderirem ao B2B online. Há certo receio de perder seu espaço no comércio tradicional e diminuir sua capacidade no mercado. O oposto acontece nos Estados Unidos, onde foram observados vários segmentos e modelos de negócio, no qual há espaço para todos os modelos e tamanhos, há empresas gigantes e muito pequenas comercializando online.

Os dados do E-commerce News Brasil indicam que 27,3% das compras no ano de 2017 feitas no Brasil, foram feitas por meio digital, através de *smartphones* e *tablets* sendo que a projeção de crescimento é de 12% em média por ano para os próximos anos. Ou seja, como a tendência do e-commerce é aumentar a fatia no mercado, as empresas cada vez mais precisam necessariamente se adequar ao novo perfil dos consumidores, para não se tornarem obsoletas no mercado. Assim, este artigo teve por objetivo analisar a adoção de estratégias de comercialização B2B pelas indústrias de transformação em comparativo com as estratégias B2C.

Este artigo fala da complexidade do comércio B2B, suas particularidades aplicadas ao e-commerce e compara com algumas indústrias do modelo B2C, visto que a aplicação do e-commerce no modelo B2B é muito mais complexa e conseqüentemente exige mais cuidado e estratégias se comparado com o modelo normal. Portanto, entende-se que antes de qualquer mudança na empresa faz-se necessário um estudo mais aprofundado sobre o assunto e planejamento antes de qualquer implementação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para qualquer mudança em qualquer empresa é preciso definir um modelo estratégico a seguir antes de se aventurar num mundo desconhecido e fracassar. Segundo Carvalho (2013), há quatro pontos principais que devem ser observados e seguidos: Planejamento, Organização, Coordenação e Controle. O Planejamento permite planificar antecipadamente o que deve ser feito e como deve ser feito com maior exatidão. A organização define os recursos disponíveis e divididos entre as pessoas para atingir os objetivos de acordo com o planejado. A Coordenação envolve através da liderança, a motivação, a comunicação e a influência no comportamento dos outros. O Controle permite eventuais correções no processo comparando o desempenho e os resultados, individuais e corporativos.

Segundo Carvalho (2013), planejar é prever metas, cenários e estratégias de forma antecipada à execução tornando os objetivos exequíveis com uma incidência de imprevistos menores do que se não houvesse o planejamento. Porém, aumenta o risco de tornar o processo engessado, limitando a criatividade e inovação, então o ideal é manter certa liberdade para mudanças durante o processo, quando necessárias.

Planejamento estratégico requer coleta de muitas informações para o máximo de conhecimento da organização, suas capacidades, experiências, forças diretas dos clientes e dos concorrentes e as forças indiretas do mercado,

como econômicas, sociais, culturais, políticas e religiosas. Esse conjunto de informações permite maior atenção no ambiente e autoconhecimento da organização e ajuda a definir os cenários futuros (CARVALHO, 2013).

2.1 E-commerce B2B x B2C

Planejar e definir bem o modelo de negócio garante a identidade e autonomia na venda e distribuição, obtendo uma comunicação direta com o consumidor final, o que passa a ser uma boa vantagem do uso do e-commerce pela indústria B2B (TURCHI 2019).

B2B ou *Business to Business*, é a venda entre indústrias de transformação, ou seja, pessoa jurídica que vende para outra pessoa jurídica. Normalmente são negociações em grandes volumes, porém com margens mais apertadas. Enquanto que a venda B2C, *Business to Customers*, tem a forma de venda direta ao consumidor final, são pedidos de apenas um item ou em pouquíssima quantidade, podendo a indústria possuir lojas físicas e loja virtual. É o modelo mais comum de e-commerce atualmente, é a forma como surgiram as plataformas online. As vendas B2C em geral são para pedidos de menores volumes, margens mais expressivas e preços já pré-definidos (ZENONE, 2007).

Há vários modelos de negócios, porém esses dois são os mais comuns e aplicáveis a essa análise. A indústria inclusive pode trabalhar com mais de um canal ao mesmo tempo, atender B2B e B2C, ambos digitais ou não, dependendo do segmento em que atua, pode ter clientes para uma única unidade ou mesmo para quantidades maiores. Só terá que ter um sistema eficiente para restringir e diferenciar os atendimentos, já que a comunicação de um modelo para outro deve ser completamente diferente, principalmente quando falamos do e-commerce para indústrias de transformação (RAISCH, 2001).

2.2 E-commerce na prática comercial

O atendimento pelo e-commerce B2B pode potencializar as vendas e o próprio resultado de vendas das equipes tradicionais já existentes, investir em um sistema e-commerce se torna mais barato e eficiente do que treinar mais pessoal para vendas e aumentar estrutura física. Entretanto, o e-commerce não pode ser visto como ameaça para a equipe de vendas e sim como ferramenta de apoio para impulsionar os resultados e atingir as metas (TURCHI, 2019).

Além das vantagens para os consumidores, as empresas também possuem vantagens no e-commerce, entre elas a diminuição de custos, com redução de uso de catálogos impressos, *flyers* promocionais, diminuição na participação em feiras e eventos de marketing, abrangência geográfica muito maior, atendimento vinte e quatro horas por dia e sete dias por semana, a empresa passa a vender fora do horário comercial. Além disso, há maior agilidade de atualização das informações em tempo real, minimizando erros, há eficiência operacional e integração de sistemas dispensando a captação manual dos pedidos e integrando os sistemas internos (TURCHI, 2019).

Ainda dentre as vantagens para o consumidor estão à facilidade de acesso aos preços e impostos a serem pagos, agilidade nas cotações e orçamento, rapidez na verificação de disponibilidade do estoque, acompanhamento online do pedido e entrega. Isto é, segundo Turchi (2019), proporcionar uma boa experiência de compra, com entrega rápida, certa e com o máximo de informação possível, é fundamental para a fidelização do consumo da marca.

Segundo Zenone (2007) o e-commerce iniciou com o modelo de venda B2C, onde as empresas e indústrias de forma corriqueira vendiam seus produtos ao consumidor final. Essa prática foi dando tão certo que se estendeu para empresas B2B. Porém nesse modelo o desafio é maior, geralmente a

distribuição se dá em volumes maiores e há quantidade de pedido mínimo para viabilizar a produção e entrega, do contrário para vendas B2C onde dificilmente há compra mínima e os produtos tem valor agregado maior.

Assim, o marketing no segmento B2B que antes era exclusivamente de relacionamento agora passa a ser digital com foco nos consumidores. Muitos consumidores de volumes pequenos poderão comprar produtos de grandes empresas que antes tinham foco para grandes *players* e agora atendem em menores quantidades, porém com margens muito maiores, aderindo à estratégia da Cauda Longa (ZENONE, 2007).

2.3 Teoria da Cauda Longa

Anderson (2006) desenvolveu uma teoria baseada na curva de estatística de Pareto, pela primeira vez chamada de Cauda Longa, (*Long Tail*), onde a receita total de diversos produtos de nicho, com baixo volume de vendas, é igual ou maior à receita total de poucos produtos de grande sucesso. Por isso o termo "Cauda Longa", justamente para descrever essa teoria, que tem sido usada por empresas em todo o mundo.

Na prática a Cauda Longa nada mais é que a venda de uma grande quantidade de produtos não tão populares e em quantidades menores. Ou seja, as empresas lucram vendendo produtos incomuns para várias pessoas, ao invés de se limitar aos poucos produtos populares que vendem em maior quantidade. Essa estratégia de vendas usando o e-commerce é eficiente já que há baixo custo de distribuição e armazenamento. O autor defende que o futuro dos negócios é vender menos de mais produtos (ANDERSON, 2006).

Essa estratégia de venda se aplica também às empresas do segmento B2B que vendem grandes volumes para um número reduzido de clientes, geralmente com margens limitadas e definidas por grandes licitações chamados de BIDs. A ideia é investir em produtos menos comuns e que a

margem aplicada seja significativa e justifique essa operação (ANDERSON, 2006).

Por exemplo, uma empresa do segmento B2B que vende em grandes volumes passa a investir na personalização de produtos para clientes que consomem em menor quantidade, porém por se tratar de um produto customizado e inédito no mercado, os clientes estão dispostos a pagar pela diferenciação. Ou seja, aquele produto que não atende a maioria, que não aparece nas campanhas de marketing, nem é exposto nas lojas, mas que está na internet, onde se originou um mercado no qual a receita de muitos produtos de baixo volume de vendas é equivalente à receita total de poucos produtos de grande volume de vendas (GASSENFERTH et al, 2015).

3 METODOLOGIA

O objetivo geral desse artigo foi informar aos leitores sobre como as indústrias de transformação, do segmento B2B em especial, podem superar os desafios de implementação de um e-commerce. Para isso foi feita uma pesquisa de carácter qualitativa.

Segundo Demo (2001), a pesquisa qualitativa é mais difícil, problemática e arriscada que a pesquisa quantitativa, já que não há como quantificar dados. Assim, um dado resultado nesse tipo de pesquisa pode ser a generalização dos dados, ou seja, corre o risco de universalizar resultados individuais. Deve se considerar que cada resultado compete à cada pesquisa individualmente.

Essa pesquisa qualitativa foi seguindo dados secundários, envolvendo consultas a documentos e informações disponíveis na internet. Os dados secundários são informações previamente coletadas e tabulados em outros estudos e pesquisas, os mesmos dados podem atender mais de uma pesquisa, são encontrados de forma rápida e econômica, porém um ponto negativo ao

utilizar os dados secundários na pesquisa é a confiabilidade desses dados, sua qualidade, sua disponibilidade e a data em que são disponibilizadas (DEMO, 2001).

Os dados dessa pesquisa foram coletados na internet, especificamente acessando os sites e informativos das empresas e leituras de materiais possibilitando a descrição das estratégias adotadas na implementação do e-commerce. Para ilustrar os resultados foram analisadas quatro empresas, envolvendo casos que possuem estratégias de e-commerce B2B e B2C. Enquanto duas focam especificamente no B2B, outras duas também atuam no B2C. Com isso, se almeja uma visão comparativa das estratégias e finalmente para a análise dos dados, as estratégias foram identificadas e organizadas por empresa e posteriormente comparadas entre elas.

4. DISCUSSÕES E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Comparativo das Indústrias

Para o comparativo das estratégias de e-commerce usadas em quatro empresas, foram analisadas duas indústrias regionais do segmento B2B, descritas abaixo como indústrias A e B, duas indústrias do segmento B2C, denominadas como C e D, conforme descrições na sequência.

4.1.1 Indústria A

A indústria A é B2B, do segmento metalúrgico e possui sessenta e quatro anos de tradição no segmento de embalagens, mais de mil funcionários e quatro unidades de fabricação espalhadas pelo Brasil. Grande parte das vendas é diretamente para indústrias químicas, farmacêuticas, agrícolas, alimentícias e de tintas. O grande volume das vendas é dado através de vendedores, pessoa física, espalhados em regiões estratégicas pelo país e fora

do país, onde tem relações comerciais internacionais com mais de vinte países. Já o e-commerce foi implantado em 2017 e abrange a venda de uma variedade de produtos maior, porém em menor quantidade, efeito Cauda Longa.

As vendas online da empresa se dão principalmente para outras empresas, porque a grande maioria dos produtos são embalagens customizadas, conforme escolha e critérios do cliente, principalmente aos que vendem produtos *gourmet*, por exemplo, em menor quantidade e possuem maior valor agregado. Porém há pedidos também para pessoas físicas, como lembranças personalizadas para festas, aniversários e brindes para festividades, por exemplo, trazendo mais sofisticação aos eventos.

O pedido mínimo de compra é uma caixa fechada, que varia de 70 a 400 unidades por caixa, dependendo do tipo e tamanho do produto. Após simulações feitas no site da empresa, percebe-se que a entrega desses produtos demanda mais tempo, visto que podem ser personalizadas e consequentemente não há estoque a pronta entrega para os clientes. A entrega é estimada em quinze a trinta dias úteis, a partir da aprovação do pagamento.

Ademais, vale ressaltar que os produtos dessa empresa em geral, possuem baixo valor agregado, ou seja, quando a quantidade de compra é muito baixa ou perto da quantidade mínima o valor do frete acaba impactando no valor de compra da mercadoria.

4.1.2 Indústria B

A indústria B é B2B, do segmento alimentício, possui mais de 90 anos de mercado e 800 funcionários dedicados à produção de alimentos. Possui duas unidades no Brasil e exporta seus produtos para aproximadamente sessenta países. Iniciou com o e-commerce a cerca de quatro anos, vendendo seus alimentos para empresas e distribuidores até então de menores volumes.

Depois disso, houve adaptações, passando a ser possível comprar em poucas unidades, inclusive para o consumidor final. Atualmente a loja virtual permite a venda em baixos volumes ainda para atender empresas e distribuidores menores e para atender especificamente pessoas físicas para consumo próprio ou consumo em eventos particulares.

Simulando uma compra na loja virtual da empresa B, percebe-se que há a possibilidade de compra de apenas uma unidade (um pacote com X quantidades) para consumo próprio, e compras de quantidades razoáveis sendo para distribuição ou eventos conforme mencionado acima, com limite de quinhentas unidades para alguns produtos específicos. Volumes maiores requerem envio de pedidos para o setor de vendas, formalizando a compra e possibilitando negociação de preços.

Os produtos da empresa B estão prontos em estoque e não necessitam ser produzidos quando ocorre o pedido, dessa forma a entrega se dá de forma mais ágil se comparado à empresa A, por exemplo.

A empresa B também possui um leque de produtos com menor valor agregado, assim a quantidade de compra sendo baixa ou perto da quantidade mínima o valor do frete também acaba impactando no valor de compra da mercadoria.

4.1.3 Indústria C

A indústria C é B2C, do ramo de utilidades domésticas, ferramentas, eletrodomésticos e móveis de linha verão. Exporta para mais de cento e vinte países. Suas vendas são para o consumidor final e possui e-commerce já implantando a mais de quatro anos, também para venda de produtos em quantidade unitária e envio para todo o Brasil. Além disso, possui lojas próprias possibilitando a compra na loja virtual e retirada na loja física. Os valores dos

produtos nas Lojas físicas são superiores ao valor do mesmo produto no e-commerce, o que justifica os custos de manter uma loja virtual X loja física.

Não há quantidade mínima de compra, pode ser desde uma unidade até cem unidades. Como os produtos possuem valor agregado mais alto, o valor do frete não impacta tanto no total da compra final, se comparar as compras dos produtos das lojas das empresas A e B.

Percebe-se que o site de vendas é focado ao consumidor final, visto que mostra as utilidades de cada produto, possui fotos mais ilustrativas e focadas para o encantamento do consumidor.

4.1.4 Indústria D

A indústria D é B2C, também é do ramo de utilidades para o lar e pequenos móveis, principalmente voltados para a linha verão, está há quarenta e cinco anos no mercado. Exporta para os cinco continentes de forma direta, sendo o Mercosul o seu principal mercado hoje. Suas vendas são para o consumidor final e o e-commerce foi implantado a partir de 2014. Disponibiliza a venda por unidade e não possui lojas físicas para compra ou retirada de produtos até o momento, aparentemente não há estratégia de criação de lojas físicas.

Os preços praticados na loja virtual não possuem muita diferença com os preços praticados nas lojas de terceiros, onde os produtos da loja terceira são comercializados, assim não abrem concorrência com os clientes diretos. Os produtos possuem maior valor agregado, ou seja, o valor do frete não impacta tanto no valor final da compra. Possui um modelo muito parecido com a empresa C, porém sem as lojas físicas. Neste e-commerce também se percebe que a venda é focada ao consumidor final, com ilustrações dos produtos e suas utilidades.

4.2 Identificação de Estratégias

Através da análise de dados secundários dessas quatro empresas foi possível identificar diferenças entre as estratégias de comercialização para o segmento B2B e para o B2C. No quadro comparativo abaixo é possível identificar algumas diferenças entre as empresas analisadas.

Quadro 1 – Perfil das empresas

Empresa	Sede da empresa	Tempo de Mercado	Tempo E-commerce	B2B	B2C	Cauda Longa	Marketing
A	Estrela	64 anos	2 anos	X		X	Relacionamento
B	Lajeado	80 anos	4 anos	X	X	X	Consumidor final
C	Carlos Barbosa	108 anos	4 anos		X	X	Consumidor final
D	Santa Cruz do Sul	45 anos	5 anos		X	X	Consumidor final

Fonte: Autores, 2019.

As empresas do segmento B2C, aparentemente possuem o e-commerce melhor estruturado, um ambiente virtual mais ilustrativo e com foco no consumidor final. Enquanto que a empresa A, do segmento B2B, possui o e-commerce mais formal, menos ilustrativo, com informações muito mais técnicas e descritivas, visto que os consumidores dessa empresa presam mais por esse tipo de apresentação para a tomada de decisão de compra ou não.

Quando as empresas B2B passam a entrar no segmento de e-commerce, é indicado fazer um planejamento aprofundado, a fim de identificar os pontos fracos e fortes do novo cenário. Conforme análise da empresa A, houve uma reestruturação, começando pela equipe de atendimento, que antes possuía foco exclusivamente B2B e marketing de relacionamento, passou a desenvolver novas técnicas de atendimento B2C, com foco no cliente final. A equipe de atendimento foi treinada e desenvolvida para o novo foco, o

atendimento entre uma loja física e loja virtual são diferentes e requerem tratamentos e técnicas adequadas para cada uma. Os prazos de entrega dos produtos também tiveram que ser readequados para os consumidores virtuais, que passaram a ter um limite de prazo menor.

Dentre as vantagens da empresa A, que passou a ter o canal de venda online, percebeu-se que houve ampliação do leque de clientes, o e-commerce abriu novas oportunidades de negócio, aderindo à estratégia da Cauda Longa. Ou seja, a empresa antes vendia pouca variedade de produtos, porém em quantidades gigantescas para grandes *players*, com o e-commerce passou a vender uma variedade de produtos maior, numa quantidade menor, porém com uma margem de contribuição muito mais rentável. Por exemplo, um produto que antes vendia a quantidade de cem mil unidades com margem apertada, hoje vende apenas quinhentas unidades com uma margem cinquenta vezes maior, porém há mercado e capacidade produtiva para vender outros cem produtos nessa condição.

As empresas B, C e D também aderiram à estratégia da Cauda Longa, mesmo que o segmento delas seja mais voltado para a comercialização B2C e aparentemente a mudança para o e-commerce não tenha sofrido tanto impacto e adequações nas estratégias, a Teoria da Cauda Longa contribuiu para abranger um público digital e vendas a margens melhores.

Comparando as empresas analisadas frente aos seus concorrentes, percebe-se que as empresas que não possuem e-commerce estão obsoletas no mercado, passam a impressão de terem parado no tempo. Enquanto que, as quatro empresas analisadas, de uma forma geral, possuem maior visibilidade, tiveram incremento nas vendas, abrangem uma região geográfica maior, possuem atendimento vinte e quatro horas, sete dias por semana, ou seja, faturamento constante.

Pode-se afirmar que as estratégias de implantação de e-commerce no segmento B2B são mais complexas, demandam mais cuidado na criação da loja virtual, visto que até então ainda não há canal aberto direto para o

consumidor final, não há práticas com anúncios e campanhas online de marketing.

5. CONCLUSÕES

Ao longo da pesquisa e análise desse artigo, foi possível constatar que ainda há limitadas publicações, estudos e empresas que já possuem e-commerce estruturado no Brasil, principalmente no segmento B2B, que por si só é muito menor se comparado com o segmento B2C. Essa limitação dificultou de certa forma a busca de dados para realizar uma análise mais ampla de empresas B2B.

Por outro lado, essa limitação de empresas B2B no e-commerce indica que há interessantes oportunidades de negócios nesse segmento para as indústrias de transformação, que até então não se conscientizaram dos benefícios de ter uma loja virtual própria e abrir o próprio canal B2C, a fim de conquistar consumidores diretos, estreitar e estabelecer um relacionamento direto com o seu consumidor final.

Fazer parte do mundo digital é mandatório para as empresas que pretendem valorizar a sua marca, mostrar, divulgar os seus produtos, fidelizar os clientes, criar um canal de comunicação direto com o consumidor final, aumentar margens e além de tudo isso sobreviver com destaque no mercado. De acordo com as quatro empresas analisadas nessa pesquisa, há vantagens que valem o esforço e investimento da plataforma de e-commerce. Apesar de não ser possível quantificar o crescimento que cada empresa teve após a implantação do e-commerce, é nítido que todas vêm apostando e investindo na loja digital e tendo resultado com a nova estratégia.

Foi possível perceber que dentre as indústrias de transformação analisadas nesse artigo, as empresas com foco B2C já estão mais consolidadas e possuem mais tempo de mercado. A plataforma de venda está

melhor estruturada, é apresentada de uma forma mais clara e mais interessante aos olhos do consumidor, o foco é o consumidor final.

Conforme embasamento teórico no início desse artigo, não há como fugir das lojas digitais, consumidores estão cada vez mais conectados e inerentes ao contato em lojas físicas. As empresas que quiserem se manter ativas no mercado, precisam se adequar às novas tendências e perfil do consumidor digital.

Ao mesmo tempo em que se percebem as claras vantagens do e-commerce, é necessário considerar que, pode haver percalços também. Devem se considerar os investimentos em equipes, plataforma digital, sistema e logística, que precisam ser bem estruturados, visto que qualquer tipo de experiência negativa com o consumidor digital pode gerar dores de cabeça, Já que as informações se alastram muito mais rápido e o consumidor sempre está a um clique de postar qualquer experiência negativa com a loja online. Inclusive, estudar e analisar os impactos das experiências negativas no e-commerce é uma sugestão para pesquisas futuras. Não apenas considerando um canal de venda, mas todos de uma forma geral.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico**. 5. Ed.- São Paulo: Atlas, 2004.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação** / Alberto Luiz Albertin. Colaboração de Rosa Maria de Moura. – 5. Ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

ALVINO, Antônio da Silva Filho. **Comércio eletrônico: marketing, segurança, aspectos legais e logística**. (Monografia) Mossoró, RN: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

AMOR, Daniel. **A (R)Evolução do E-business**. São Paulo: Makron books, 2000.

ANDERSON, C. **A cauda longa: Do mercado de massa para o mercado de nicho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

CARVALHO, João M. S. **Planeamento Estratégico Guia para o sucesso - 2ª Edição**. Porto. 2013.

DEITEL, H. M.; DEITEL P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: Aportes metodológicos**. Campinas, São Paulo: Papirus, 2001.

DINIZ,LL; SOUZA, LGA; CONCEIÇÃO, LR. **O comércio eletrônico como ferramenta estratégica de vendas para empresas**. Disponível em: <http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0093.pdf>. Acesso em outubro de 2018.

FARIA, Ewandro Eris. **Modelos de E-commerce**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/modelos-de-ecommerce/10458/>. Acesso em outubro de 2018.

GASSENFERTH, Walter; CONCEIÇÃO, Ciro Mendonça da; MACHADO, Maria Augusta Soares; PEREIRA, Silvia; KRAUSE, Walther. **Gestão de Negócios e Sustentabilidade**. Rio de Janeiro. Brasport. 2015.

KALAKOTA, Ravi. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LUNARDI, Guilherme. **E-commerce News Brasil: 12 dados que comprovam o crescimento do e-commerce no Brasil**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/12-dados-que-comprovam-o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>. Acesso em: fevereiro de 2019.

MENDES, Marcos. **O comércio eletrônico no Brasil**. PUC-RS. Disponível em: http://www2.ufpa.br/rcientifica/artigos_cientificos/ed_08/pdf/marcos_mendes3.pdf. Acesso em outubro de 2018.

RAISCH, Warren D. **The E-marketplace: Strategies for Success in B2B Ecommerce**. New York. McGraw-Hill, 2001.

VASCONCELOS, Eduardo (coordenador). **E-Commerce nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2005.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. – 2. ed. - [2. Reimpr.]. - São Paulo: Atlas, 2019.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial** – São Paulo: Novatec Editora, 2007.